

Eine Kollaborationsplattform zum wirksamen Product Value Management

Von Dr. Alexander Ploghaus und Mario Kessler

mien mit Live-Berichten und macht sie jederzeit gesprächs- und entscheidungsfähig.

„Management is by Project“

Profitabilitätssteigerung, Operational excellence, agile und digitale Transformation, strategische Neuausrichtung, Projektportfoliomanagement: Solche Themen beschäftigen das Topmanagement praktisch aller Unternehmen und lassen sich unter dem Schlagwort „Management is by Project“ charakterisieren. Systematisieren und Herunterbrechen von Themen und Handlungsoptionen, Festlegen und Nachhalten von Meilensteinen, Zielen und KPIs, Entscheidungen treffen, Wissen weitergeben, Erfahrungen austauschen – all dies leistet ein modernes Managementsystem und kann die Entwicklung einer Organisation enorm beschleunigen.

Eine effektive Methoden-Tool-Kombination ermöglicht es allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, das Projektmanagement aber so schlank wie möglich zu halten, um mehr Zeit für die inhaltlichen, operativen Aufgaben zu haben und die tradierte Art der Projektsteuerung mit Informationssilos, Hoheitswissen und Intransparenz zu durchbrechen. Sie ermöglicht es ihnen, ihren Beitrag zum „großen Ganzen“ zu sehen, einzuordnen und gleichzeitig direkt ihre Arbeitsoberfläche zu sein: eine umfassende, integrierte Projektkollaborationsplattform für PVM und alle Arten von relevanten Unternehmensprojekten.

Einsparungen des Product Value Management sind erst dann realisiert, wenn die identifizierten Ideen implementiert sind. Gerade hieran scheitern viele Unternehmen. Eine Kollaborationsplattform setzt genau hier an und erhöht signifikant den Umsetzungserfolg.

Ideengenerierung und -umsetzung

Steigender Wettbewerbsdruck ist für fast alle produzierenden Unternehmen ein ständiger Begleiter geworden. Das Product Value Management (PVM) soll helfen, die Profitabilität für zukünftige Investitionen zu erhalten oder zu erhöhen. Häufig wird jedoch lediglich der „Rotstift“ an die Materialkosten gesetzt, Optimierungsideen werden nicht weit genug vorangetrieben oder Maßnahmen werden erratisch auf- und umgesetzt, ohne ein klares und vollständiges Bild der Handlungsoptionen.

Eine stringente und nachhaltige Ideenfindung erfordert die Koordination von cross-funktionalen Teams aus Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb sowie häufig auch Kunden und Lieferanten. Unterschiedliche Optimierungshebel erfordern verschiedene Methoden zur Ideengenerierung (Lieferantenworkshops, Kostenanalysen, Produktbenchmarks etc.), aber vor allem ein einheitliches Festhalten und Nachhalten der erarbeiteten Verbesserungsideen über eine zentrale Kollaborationsplattform.

Diese hilft beispielsweise zu verhindern, dass Ideen (zu) frühzeitig verworfen werden. Die integrierte Phasenlogik nach dem „Härtegradmodell“ ermöglicht die konsistente Verfolgung von der Idee über die Planung, Entscheidung und Umsetzung bis zur Ergebniswirksamkeit von Maßnahmen. Um über den Fortschritt, aber auch das Ausscheiden einer Idee zu befinden, stellen die Verantwortlichen sie entlang der Härtegradphasen dem Management vor. Im Sinne „umgekehrter Beweisführung“ muss dargelegt werden, warum eine Idee nicht weiterverfolgt werden kann – anstatt umgekehrt.

Mit Hilfe geeigneter Toolunterstützung können auf einfache Weise alle Optimierungsideen zu einem Produkt gesammelt werden. Ideen, die zunächst oder dauerhaft nicht weiterverfolgt werden sollen, gehen nicht verloren, sondern können bei späterem Bedarf leicht identifiziert und reaktiviert werden.

Verbindliche Vereinbarungen und Autonomie

Während Value Engineering und Wertanalyse einen guten Rahmen und Ausgangspunkt für PVM-Projekte bilden können, garantieren diese Methoden allein noch nicht, dass Maßnahmen am Ende auch erfolgreich umgesetzt werden. Nach Analyse der relevanten Kostenhebel und Identifikation erfolgversprechender Verbesserungsideen

ist ein gemeinsames Zusammenarbeitsmodell mit einheitlichen Strukturen, Entscheidungsprozessen und klar definierten Verantwortlichkeiten der nächste kritische Erfolgsfaktor.

Unterschiedliche Optimierungsansätze erfordern unterschiedliche Herangehensweisen, die von den Fachbereichen eigenverantwortlich umgesetzt werden sollen. Diese Autonomie vereinfacht nicht nur die Projektsteuerung für das Project Management Office (PMO) und das Management, sondern fördert vor allem die inhaltliche Identifikation und Umsetzungsbereitschaft durch die Maßnahmenteamer. Dies funktioniert allerdings nur, wenn gleichzeitig maßnahmenübergreifend verbindliche Vereinbarungen durch ein schlankes, intuitives und transparentes Maßnahmentracking getroffen und nachgehalten werden. Änderungen in Status, Deadline oder Einsparungspotenzial von Maßnahmen müssen automatisch und auf einen Blick nachvollziehbar sein.

Transparentes Projekt und transparente Ziele

Die beteiligten Stakeholder haben je nach ihrer Funktion verschiedene Sichtweisen und benötigen verschiedene Informationen, um in ihrer jeweiligen Rolle das PVM wirksam vorantreiben zu können. Die Einsparungsmaßnahmen müssen sich daher anhand der Produkt- und Funktionsstruktur, der Kostenarten oder der Optimierungshebel kategorisieren und die damit verbundenen Potenziale nach Härtegraden aufbereitet bewerten lassen.

Essenzielles Hilfsmittel ist dabei eine zentrale Projektplattform als Informations- und Arbeitsort für alle Beteiligten: Management, PMO, Bereichs- und Funktionsverantwortliche sowie Maßnahmenverantwortliche und -teams. Diese Plattform ermöglicht es in Echtzeit den Projekt- und Maßnahmenstatus zu überblicken, kritische Bereiche frühzeitig zu identifizieren, proaktiv zu intervenieren und abhängig von der jeweiligen Fragestellung des Informationskunden im Unternehmen live zwischen den verschiedenen Sichten auf das Projekt umzuschalten. Eine stringente und nachvollziehbare Zielableitung und -vereinbarung sowie umfassende Projekttransparenz unter allen Beteiligten ermöglichen inhaltliche Kollaboration, Best-Practice Learning, aber auch positive Konkurrenz unter den Umsetzungsteams. Ein intelligentes und automatisches Reporting ermöglicht die Versorgung von PMO und Top-Management-Gre-

Die Autoren



Dr. Alexander Ploghaus ist Neurowissenschaftler, Unternehmensberater und Geschäftsführer von Principia Mentis. Nach seiner wissenschaftlichen Laufbahn an den Universitäten Oxford und Harvard war er bei McKinsey & Company als Berater und späteres Leitungsmitglied der Organisation Practice tätig, bevor er 2012 Principia Mentis gründete.



Mario Kessler verantwortet den Consulting Bereich der Principia Mentis GmbH. Er beschäftigt sich mit der Transformation und Digitalisierung von Unternehmen und unterstützt sie zur nachhaltigen, toolbasierten Projektsteuerung.

Die Principia Mentis GmbH bietet mit dem ChangeMaker® eine innovative Projektkollaborationsplattform an, die von namhaften mittelständischen Unternehmen sowie börsennotierten Gesellschaften erfolgreich eingesetzt wird.